工作场所领导愤怒的有效性及其作用机制*

冯彩玲[1, 2]

([1]鲁东大学商学院，烟台 264025)

([2]莫纳什大学商学院，墨尔本 3145)

摘　要　领导愤怒(leader anger)作为最常见、最易被感受到的工作场所负面情绪之一，对于改善工作关系、行为和绩效具有显著影响。然而，已有文献关于领导愤怒阻碍还是促进领导有效性的观点存在许多争议，对于领导愤怒为什么以及何种条件下影响领导有效性的问题尚不明确。在回顾工作场所领导愤怒概念起源和内涵特点的基础上，从消极效应和积极效应双刃视角厘清了工作场所领导愤怒的有效性，基于情绪即社会信息理论阐释了工作场所领导愤怒有效性的双路径中介机制，并从个体/团队/组织三层面分析了领导愤怒有效性的边界条件。未来研究应从工作场所领导愤怒的概念和结构测量、事件前因和后果、中介机制、情境因素、研究方法和研究层面等方面进一步拓展。

关键词　工作场所；领导愤怒；有效性；双路径传递机制；边界条件

1 研究背景

领导愤怒(leader anger)作为工作场所中最常见、最易被感受到的负面情绪之一(Shao, 2018)，指对他人或实体的不道德行为进行责任评价并纠正错误知觉而表达出来的愤怒情绪(Gibson & Callister, 2010)。工作场所中的负面事件常常引发领导愤怒，领导也往往通过面部神态表情、语气语调语速、肢体动作语言等非言语行为表达愤怒并被下属感知，对于改善工作关系、行为和绩效具有显著影响(Thiel, Connelly, & Griffith, 2012; Eberly & Fong, 2013; Van Kleef, 2014)。近几年，领导愤怒在领导-下属互动的领导力研究领域中得到了越来越多的关注(Wang, Restubog, Shao, Lu & Van Kleef, 2018)。

关于领导愤怒阻碍还是促进领导有效性的观点存在许多争议，研究结果也相互矛盾(Wang et al., 2018)。传统观点普遍支持领导愤怒导致破坏性绩效结果，如绩效下降、不公平、不满意、反生产力行为、领导无效能等(Lindebaum, Jordan, & Morris, 2016)。随着研究的深入，这种消极效应观逐渐遭受质疑和挑战(Lindebaum & Fielden, 2011)，一些研究主张领导愤怒会提升绩效水平(Chi & Ho, 2014; Stickney & Geddes, 2016; Lebel, 2017)，认为愤怒是领导解决问题、减少工作场所不良行为等不可或缺的工具(Pfeffer, 2010)。诚然，学者们在工作场所领导愤怒有效性方面开展了有益的探索，也意识到它在改变领导有效性方面的重要作用(Wang et al., 2018)，然而，对于领导愤怒为什么会引发不一致的效应仍缺乏清晰的解释(Van Knippenberg& Van Kleef, 2016)。此外，以往研究多从情感反应角度探讨领导愤怒如何通过影响下属的负面情绪降低领导有效性(Van Kleef, et al., 2009)，但从其他视角揭示工作场所领导愤

* 收稿日期：2018-09-06

感谢澳大利亚 Monash University 商学院 Dr Ho Man Herman Tse 和匿名审稿人的宝贵建议。

基金项目：本文系国家自然科学基金青年项目“资源保存理论视角下员工变革承诺的结构、多层次影响机制与效果的纵向研究”(项目编号：71402067)、教育部人文社科青年项目“将变革进行到底：变革承诺对变革获得感的影响机制”(项目编号：19YJCZH029)、山东省自然科学基金面上项目“服务型人力资源管理系统对服务绩效的双刃效应及其作用机制——多层次纵向研究”(ZR2019MG002)和山东省社科规划项目“组织变革能力的影响机制、多层次变革效能与提升策略研究”(18CGLJ14)的研究成果之一。

通信作者：冯彩玲，china_clf@126.com

怒有效性的“黑箱”研究仍不多见，且缺乏充分系统的理论整合。再者，当前研究主要在绩效情境中检验领导愤怒的有效性(Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010)，这种有效性是否随着情境的不同而发生变化呢(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)？可见，国外对于领导愤怒为什么以及在何种条件下影响领导有效性的问题仍不明确，国内相关的理论和实证研究还几乎处于空白状态。因此，有必要回顾探讨工作场所领导愤怒的有效性及其作用机制。

鉴于此，本文将首先回顾工作场所领导愤怒的概念内涵；然后从消极效应和积极效应两个方面分析了工作场所领导愤怒的有效性；其次，基于情绪即社会信息理论，从情感反应和推理加工双路径揭示了工作场所领导愤怒有效性的传递机制；再次，从个体/团队/组织三个层面梳理了工作场所领导愤怒有效性的边界条件；最后提出了未来研究展望，为后续深入开展工作场所领导愤怒相关研究提供切实可行的建议。本文对于正确理解领导愤怒有效性的争议原因、深入了解领导如何以及何种情境下表达愤怒才能提高或降低领导有效性有重要的理论贡献，在一定程度上拓宽了领导负面情绪研究视野。从实践意义来讲，领导有效运用愤怒表达策略提高实践效能，减少潜在的负面后果具有一定的启发作用。

2 工作场所领导愤怒的起源和内涵

2.1 领导愤怒的起源

“愤怒”(Anger)作为管理学和心理学领域快速发展的研究话题，有着丰富的哲学和伦理学渊源。纵观已有文献，占主导地位的观点主要有：伦理观、认知观、道德观和现代观(Sorial, 2017)。从伦理观视角来看，愤怒的根源来自古希腊哲学家亚里士多德的尼克马基伦理道德观(Aristotle’ s Nicomachean Ethics)(Aristotle, 1995)，强调善良的人们会在合适的时间以恰当的方式对正确的事情表达愤怒，而不公平是产生愤怒的关键诱因。认知学派认为，愤怒是从个体被冤枉的判断中产生的一种认知情绪，起着重要的伦理道德作用(Blackburn, 1998)。道德观(Jesse Prinz, 2007)主张道德情绪是在与道德相关行为的情境下产生的情绪，能够促进道德规则的违背或遵从。当出现了不公平现象或个体权利受到侵犯时，可能会出现道德愤怒。现代观(Sorial, 2017)强调道德愤怒的复杂性，有助于识别不公正，激励他人采取行动以缓解不公平或纠正错误行为，并在公共政治领域发挥一定的作用。

2.2 工作场所领导愤怒的内涵

早期关于愤怒的研究主要集中于心理学领域，代表人如Averill (1982)、Biaggio 和 Maiuro (1985)、Hoffman(1989)、Berkowitz (1994)、Dahlen 和 Deffenbacher (2001)、Lerner 和 Keltner (2001)、Harmon (2004)、Chakravarti (2014)等。他们主张，愤怒是一种应对沮丧（真实的或想象的）、威胁或者不道德而产生的与动机相关的主观负面情绪，且在认知层面渴望终止负面刺激，并有可能发生攻击他人的意向。随后，一些研究从动机和道德视角定义愤怒，并将心理学中的愤怒情绪拓展到工作场所领域，代表人有Hareli, Rafaeli 和 Parkinson (2008)、Carver 和 Harmon-Jones(2009)、Gibson 和 Callister (2010)、Lindebaum 和 Geddes (2016)等。他们认为，愤怒是一种社会结构化的情绪，源于目标受阻或感知目标威胁，或由违背道德标准引发的，对他人或实体的不道德行为进行责任评价并纠正错误知觉的一种负面情绪，可以被文化和组织规范改变。此外，学者们对领导愤怒的结构和测量尚未达成共识，比如早期研究将愤怒视为单维度(Watson, Clark, & Tellegen, 1988)，后来一些研究

强调愤怒的多维特征，如五维度(Siegel, 1986)、四维度(Novaco, 1994)、六维度(Spielberger, 1999)等，但目前对工作场所愤怒的测量仍以心理学领域的愤怒情绪量表为主，这些量表主要以儿童、大学生、精神病人等为样本。

了解愤怒情绪的发展渊源为我们理解工作场所领导愤怒的内涵提供了较丰富的理论背景。本文认为，工作场所领导愤怒的内涵主要有以下三个特点：(1) 愤怒是一种更具体的基础情绪，是负面情绪的典型(Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011)，分为状态愤怒和特质愤怒。状态愤怒包含了从恼怒到强烈愤怒的、相对短暂的情感体验，伴随着生理认知反应和行为倾向(Glomb, 2002)，强调情绪是个体和环境相互作用的结果，且随着时间变化产生一连串行为反应(Weiss & Cropanzano, 1996)；而特质愤怒往往由情境引发，是经由更频繁、更强烈的状态愤怒累积而成的长期负面情绪(Spielberger, 1999)。但以往关于工作场所领导愤怒的研究多以状态愤怒为主。(2) 领导愤怒通常伴随着肢体语言，可被他人观察，工作场所中不同职级的领导都可以是愤怒的主体(expresser)，但无论主体是谁，其“核心精髓”都应该相同，即领导愤怒依赖情境和文化(Gibson & Callister, 2010)，包含强烈的认知、动机和行为意向成分(Potegal, Stemmler, & Spielberger, 2010)，具有社会功能和人际效应(Hareli, Rafaeli, & Parkinson, 2008)，受目标驱动并指引个体行动(Callister, Geddes, & Gibson, 2017)。(3) 领导愤怒以独特性和可识别性为特征，由一系列前因事件引发，如不公平对待、受侵犯、目标受阻(Gibson & Callister, 2010)、违背能力和道德(Wang et al., 2018)等，领导愤怒还可以有一个或多个不同的受众(receiver)，如组织中具体的焦点、机构、实体或社会系统、目标、事件等。

3 工作场所领导愤怒的有效性

3.1 工作场所领导愤怒对领导有效性的消极效应

关于工作场所领导愤怒的有效性，传统观点普遍支持领导愤怒导致消极结果，强调领导愤怒的强度越大，负面后果越多(Gibson, Schweitzer, Callister, & Gray, 2009)，证实了领导愤怒会带来攻击、暴力、凌辱(Matthiesen & Einarsen, 2007; Kassinove, 2016)，降低团队绩效(Connelly & Ruark, 2010)，减少下属对领导有效性的感知(Waldman et al., 2011; Stickney & Geddes, 2014)。例如，愤怒地处理问题会让下属产生一种领导惹人厌、领导具有攻击性、领导欺侮凌辱员工的感知，尤其是当工作进展不顺利时(Tepper & Henle, 2011)。领导愤怒会降低员工的工作满意度或员工不接纳领导的影响(Glomb, 2002)。愤怒还意味着领导冷酷的面孔，尤其是面对严重问题时不会控制自己的脾气，比如，在危机时刻，领导愤怒往往不太受下属欢迎(Madera & Smith, 2009)。此外，领导愤怒的负面效应还体现在对上下级地位关系的破坏，易被上升到霸凌行为，显著预测低水平的任务绩效和高水平的反生产力行为(Tepper & Henle, 2011)。然而，关于领导愤怒与绩效关系的实证研究结果仍未达成一致(Shockley, Ispas, Rossi, & Levine, 2012)，还有待于进一步检验。近年来，还有实证研究将工作场所领导愤怒拓展到辱虐管理、工作-家庭平衡等领域，如Mawritz, Folger, & Latham 等(2014)从美国东北部和中西部地区的金融、保险、银行、食品服务、零售、教育和健康行业，选取了215对上下级配对数据，结果表明，领导愤怒正向影响辱虐管理。Ahmed, Eatough 和 Ford(2018)以美国不同行业的145名被试和印度不同行业的176名被试为样本，检验了负面情绪（包含愤怒）对工作-家庭干扰和工作-家庭充实的影响，结果证实了美国样本支持研究假设，

即负面情绪正向影响工作-家庭干扰而负向影响工作-家庭充实。

3.2 工作场所领导愤怒对领导有效性的积极效应

随着研究的不断拓展，越来越多的学者开始关注工作场所领导愤怒的积极效应(Eberly & Fong, 2013; Wang et al., 2018)，主要体现在三个方面：个体效应、人际关系和绩效。

从个体效应来看，领导愤怒能为下属提供潜在的内在信号，暗示个体目标受阻，能调动保护性的生理变化和行为以应对潜在威胁(Frijda, 1986)。领导愤怒使下属感到畏惧从而产生顺从行为(Adler, Rosen, & Silverstein, 1998)，也会使下属感到领导有效，因为愤怒通常与支配、力量、智力和权力地位有关(Bucy & Newhagen, 1999)。当领导以低强度的语言表达愤怒时（非身体表达）可能产生更积极的效果(Gibson 等, 2009)。新近研究表明愤怒是领导者重要的管理策略之一(Sweeney, 2013)，领导愤怒还能帮助及时发现解决问题(Stickney & Geddes, 2014)，主要体现在提升领导自身的影响力(Van Kleef, Homan, & Cheshin, 2012)、改变现状、改善工作关系、提高团队绩效以及促进组织目标实现(Lindebaum & Geddes, 2016; Stephens & Carmeli, 2016)等方面。

在人际关系方面，领导愤怒有助于促进互动的双方明确各自需求和适应性行为。愤怒表达不仅能帮助人际双方澄清彼此需要和适当行为的信号边界，也促使下属感知领导愤怒带来的上下级关系的积极效果(Tafrate, Kassinove, & Dundin, 2002)。此外，从社会功能角度看，领导愤怒也是一种激发动机和行为的适应性情绪(Callister, Geddes, & Gibson, 2017)，有利于提升组织效能，如Lindebaum和Fielden (2011)以建筑行业的领导为样本发现，领导愤怒能正向影响下属的领导有效性感知,该观点也同样得到了Van Kleef等(2009)和Wang等(2018)的研究证实。

在绩效方面，以往研究主要关注绩效情境中的领导愤怒，即领导愤怒是否会提高下属绩效(Stickney & Geddes, 2014; Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)。例如Lindebaum等(2016)以军队领导者和士兵为调查对象，运用定性研究方法探讨了领导愤怒的消极和积极效应，结果发现，军队领导愤怒会导致士兵产生负面情绪和低水平的领导有效性感知，但是当士兵处于紧张的训练状态时，他们会通过严格执行命令、改善自身行为和绩效等方式积极应对领导愤怒。

通过上述对工作场所领导愤怒有效性的两类相反效应结果分析发现，工作场所领导愤怒是一把“双刃剑”(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)，存在损耗和促进的“双刃效应”，且两种效应之间存在相互矛盾的关系，领导愤怒是否有效可能还取决于其中介机制和边界条件。

4 工作场所领导愤怒有效性的双路径传递机制

以往研究大多关注工作场所领导愤怒负面效应发挥的具体机制，而仅有少数研究探讨了其积极效应的具体理论逻辑与作用机理。本文认为，情绪即社会信息理论(emotion as social information theory, EASI) (Van Kleef, 2009)为解释工作场所领导愤怒有效性提供了新的视角。EASI强调，愤怒不仅具有情绪的社会性功能，还有为自己或他人传递信息的人际效应，主要表现为情绪层面的情感反应(affective reactions)和认知层面的推理加工(inferential processes)两个方面，而且这两种人际效应同时存在并相互作用(Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2010)。根据EASI，领导愤怒可以通过情感反应和推理加工这两条路径分别影响领导有效性，故本文将从上述双路径视角解释工作场所领导愤怒有效性的作用机制。

4.1 情感反应路径

EASI 认为，情感反应路径强调领导愤怒通过直接引发下属的负面情绪而产生情绪层面的人际效应(Van Kleef et al., 2009; Van Kleef et al., 2010)。情感事件理论(affect events theory, Weiss & Cropanzano, 1996)也为学者们理解情绪与情感反应和行为提供了良好的理论框架(Raja et al., 2011)。该理论指出，员工在工作场所经历的负面情绪会影响其工作态度和行为(Dasborough, Ashkanasy, Tee & Herman, 2009)，情感反应在情感事件和态度、行为之间起到一定的中介效应。此外，情绪传染理论(emotional contagion theory, Hatfield & Cacioppo, 1994)也主张，在情感传递过程中，下属对领导愤怒也易产生更多的负面情感反应，如更厌恶领导(Van Kleef et al., 2009)。

在实证研究方面，情感反应路径在领导力文献中得到了强烈的支持(Eberly & Fong, 2013)，即领导愤怒通过影响下属的负面情感而降低领导有效性(Van Kleef et al., 2009)。Dasborough 等(2009)基于情绪传染理论分别从个体层、团队层和组织层提出了负面情绪如何影响组织对领导态度的整合模型，领导负面情绪通过领导-成员交换关系、团队-成员交换关系、情感氛围、信任氛围影响组织对领导的认可或者嘲讽，但这仅仅是个概念模型，尚未得到实证检验。Madera 和 Smith(2009)以会计、律师、教师、护士等不同行业的 322 名员工为样本，探讨了产品失败情境下领导愤怒的有效性，结果表明，领导愤怒通过下属负面情绪影响领导有效性感知。Schwarzmüller, Brosi 和 Welpe (2017)从德国一家大型商务网选取了 165 名被试，探讨了领导愤怒对下属的上级导向越轨行为(supervisor-directed deviance)和下属努力工作的影响，结果发现领导愤怒通过下属愤怒水平影响下属的上级导向越轨行为。Wang 等(2018)也发现因下属违背能力期望引发的领导愤怒会导致下属的负面情感反应。

4.2 推理加工路径

推理加工路径引入了信息加工的概念，强调个体通过分析判断他人的情绪表达信息而产生认知层面的人际效应(Van Kleef et al., 2010)。根据社会信息加工理论(Social Information Processing Theory)，个体会通过加工社会信息来理解自身的工作环境，反过来，这又会影响工作态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。由于领导有着较高的地位和与员工直接互动的机会，领导是重要的社会信息来源(Yaffe & Kark, 2011)，下属会从领导愤怒情绪中做出判断推理，解释为自己没有达到绩效标准，如“领导对我的绩效不满意，我要付出更多的努力(Eberly & Fong, 2013)”等推理。

以往研究证实了领导愤怒可以通过 EASI 模型中的情感反应路径降低领导有效性(Madera & Smith, 2009; Van Kleef et al., 2009; Wang et al., 2018)，但关于领导愤怒如何通过推理加工路径影响领导效能的研究结果却不一致(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)，一方面，下属从领导愤怒情绪中推断出低水平的领导魅力，从而降低了领导有效性感知(Damen et al., 2008)；另一方面，下属从领导愤怒中推断出自身的任务绩效水平低，反而增强了领导有效性感知(Van Kleef et al., 2009)。造成上述研究结果不一致的原因可能是 EASI 模型中的推理加工概念比较宽泛，造成学者们对推理类型的具体操作化方法不一致(Shao, Wang, & Tse, 2018)。推理类型(inference type)反映了个体在加工和解释社会事件时是倾向于动机推理(motivation-focused inference)还是特质推理(trait-focused inference)，即推理类型以动机（如目标、意向等）为中心还是以特质（如人格等）为中心。动机推理描述了个体对他人行为背后

隐含的动机和意向进行推理，比较具体且依赖情境；特质推理描述了稳定的、潜在的特质意向，抛弃了与情境相关的信息价值。动机推理和特质推理虽然概念不同，但两者相互联系。遗憾的是，关于下属对领导愤怒的推理类型如何影响领导有效性的研究却非常罕见。最近，Shao 等(2018)借鉴社会推理理论，运用实验法探讨了推理类型在领导愤怒和领导有效性之间的中介作用，结果支持了特质推理与领导有效性之间的负向关系，却没有支持动机推理和领导有效性之间的正向关系。

新近研究开始关注道德情境下领导愤怒的有效性。由于道德情境下的领导愤怒有效性及其作用机制更加复杂，Shao (2018)在道德情境中检验了领导愤怒与下属对领导的信任之间的关系，他将道德情境下的领导愤怒称为道德愤怒(moral anger)，一种源于对道德违规的初步评价而唤起的情绪状态(Lindebaum & Geddes, 2016)，同样基于 EASI 理论提出了两种不同的推理类型：领导正直(leader integrity)和领导仁慈((leader benevolence)，即下属从领导愤怒表达的信号中推理领导是正直还是仁慈，从而影响下属对领导的信任，结果表明，领导愤怒减少了下属的领导仁慈感知，从而降低了下属对领导的情感信任；领导愤怒通过下属的领导正直感知影响下属对领导信任的间接效应却没有达到显著。

5 工作场所领导愤怒有效性的边界条件

工作场所领导愤怒通过双路径中介机制影响领导有效性这一过程有哪些边界条件呢？回顾现有的文献可以发现，工作场所领导愤怒的影响作用并不是对每个人都会产生相同的效果，而是具有情境和个体的差异性。本文分别从个体层、团队层和组织层提出调节变量。

5.1 个体层

性别*(gender)*一直被视为评价和解释领导愤怒有效性的重要因素之一。以往研究主要探讨性别在领导愤怒、引发愤怒的规范标准以及领导愤怒的结果三个方面是否存在差异。现有的证据并没有表明男性比女性更易发怒，或女性比男性更易发怒，或男女之间没有差别(Simon & Nath, 2004)。尽管实证证据没有证明性别差异，但固有观念(stereotype)认为男性可以比女性更频繁地表达愤怒，工作场所中男性更适合表达愤怒(Hess, Adams, & Kleck, 2007)。一直以来，人们认为女性应该扮演合作、包容、调节的作用，不应该表达愤怒，因为女性愤怒被评价为低人际关系(Gianakos, 2002)、无效、低地位、低能力、低薪酬(Cabral, Tavares, & de Almeida, 2016)，应该压抑愤怒；而男性应该扮演自信、强大、主导、竞争的作用，可以表达更多的愤怒，对人际关系的影响较小(Hershcovis et al., 2007)，且被视为一种“男性化”和“地位”的象征(Cabral, Tavares, & de Almeida, 2016)。这些性别刻板印象很可能是从性别视角解释工作场所领导愤怒有效性的关键因素。

信息加工程度和合适性判断*(information processing & Perceived appropriateness)*。根据 EASI，愤怒情绪通过情感反应和推理加工两条路径影响领导有效性，而个体究竟选择哪条路径往往取决于两个因素：信息加工程度和合适性判断。信息加工程度(information processing)受个体特征影响，代表个体加工情绪信息的纵深性和全面性；合适性判断(perceived appropriateness)是受社会因素影响而判断愤怒情绪是否合理的过程(Van Kleef, 2014)。这两个调节变量共同决定之后中介路径的选择。EASI 理论强调这两条路径的相对强度还取决于情绪表达的合适性(Van Kleef, 2016)。不合适

的情绪表达引发的负面情感反应（相对于推理过程）很可能导致工作场所中的他人情绪表达，因为不合适的情绪表达提供了较少有用的情境信息，下属也不愿意投入更深更充分的信息加工过程(Chi & Ho, 2014)，故公平、合适的领导愤怒情绪感知更可能引发下属的加工推理过程，而不公平、不合适的领导愤怒情绪感知则可能导致下属的负面情感反应(Van Kleef et al., 2012)。

违背类型*(type of violations)*。当领导者的目标和期望被违背时，如员工没有正确解决问题的方法、欺瞒等，违背领导期望的一系列行为可能引发领导愤怒(Averill, 1982)。考虑到领导期望违背类型的划分（违背能力期望和违背道德期望）契合领导期望的研究，Wang 等(2018)将违背领导期望的负面行为归为两类：（1）违背能力期望(competence-based violations)，员工没有掌握工作所需的知识、技术等能力期望而引发的领导愤怒；（2）违背道德期望(integrity-based violations)，指员工违背了工作场所的道德标准期望引起的领导愤怒。而违背任一类型的期望都可能引发领导愤怒。他们的研究发现，违背道德期望的领导愤怒会激发下属的推理加工从而增强领导有效性感知，而违背能力期望的领导愤怒会引起更多的负面情感反应从而削弱了下属的领导有效性感知。一般来说，当下属违背能力期望而引发领导愤怒时，下属更可能经历负面情绪，相反，当下属违背道德期望而引发领导愤怒时，可能会激发下属更少的负面情感和更强的推理加工过程，由此下属可能推断不道德行为在我们的组织中是不可接受的，而下属本身也期望领导对违反道德作出愤怒的反应(Van Kleef, Wanders, Stamkou, & Homan, 2015)，即坚信领导愤怒是一种更适合维持组织纪律的公正情绪，违背道德理应遭受惩罚(Van Kleef et al., 2015)。领导愤怒有助于减少不道德行为并增强领导的有效性感知(Wang et al., 2018)。

人格*(personality)*。Chi 和 Ho(2014)采用多来源、多阶段的研究方法，从不同行业的 40 家公司收集了 191 对上下级配对数据，发现下属的人格（责任心和宜人性）正向调节了领导负面情绪（生气、愤怒、恼怒、疯狂、怒火）和下属绩效之间的关系。此外，内隐人格理论(implicit theories of personality)主要关注人性的基本假设，构建了一个对周围世界赋予意义和作出推理的框架(Hong et al., 2001)。目前，人们支持两种类型的内隐人格理论：增量理论(an incremental theory)和实体理论(an entity theory)(Dweck et al., 1995)。增量理论强调人格是动态的、可塑的；而实体理论强调人格是静态的、稳定的。具有不同内隐人格理论的个体表现出不同类型的逻辑推理，能够改变下属对领导愤怒的推理类型并增强或减弱领导有效性。Shao 等(2018)将内隐人格理论的两种类型（增量理论和实体理论）作为领导愤怒和下属推理之间关系的调节变量，实证检验了内隐人格理论在领导愤怒和推理类型之间的调节作用，从而改变了领导有效性。

5.2 团队层

目前，关于团队层次情境因素对于领导愤怒有效性的调节效应研究非常缺乏。***表层扮演****(surface acting)*作为情绪劳动的一种形式，通过改变情绪以符合工作角色期望(Damen et al., 2008)。相关研究表明，领导在与下属互动时确实使用情绪劳动，且通常运用表层扮演技术表达情绪以提高下属绩效，下属从领导的表层扮演中推断领导情绪表达背后的潜在意义(Fisk & Friesen, 2012)，如 Wang 和 Seibert (2015)以美国三家公司的领导和下属为研究对象，假设团队层领导表层扮演在个体层领导负面情绪（沮丧、失望、愤怒、焦虑和

恼怒）与下属绩效之间起调节作用，即当领导不经常使用表层扮演时，领导负面情绪会正向影响下属绩效；但当领导使用表层扮演的频次越高，领导负面情绪与下属绩效没有关联，然而，该假设并未得到数据支持。

5.3 组织层

*权力距离(power distance)*作为一种重要的文化价值观，影响个体对领导愤怒的敏感程度。事实上，持有不同权力距离的员工对领导愤怒情绪的认知和接受度通常不同，从而导致在与下属的社会交往过程中，即使领导表现出相同的情绪，对拥有不同权力距离水平的下属也可能产生不同的影响效果(Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006)。在组织层面，高权力距离能直接影响组织成员对权威的接受程度，并影响其对领导愤怒的反应(Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000)。根据情绪传染理论，领导愤怒情绪可以通过情绪传染影响下属的情绪反应，当情绪的表达者在一个群体中占据重要或中心位置时更易发生情绪传染效应，尤其是在权力距离较大的文化中，领导的权威性更高，掌握的资源更多，领导愤怒会在更大程度上影响组织成员，使其更加认可领导权威，更易受传染而产生负面情感，并代以努力工作来应对领导愤怒，可见权力距离能够增强领导愤怒有效性，但在权力距离较小的文化中，领导愤怒则会负向影响下属绩效(Chi & Ho, 2014)。

情绪规范(norm)的内容和强度是领导愤怒效果的一个重要调节变量。领导愤怒与组织规范越匹配，越能带来积极的结果(Callister et al., 2007)，故被社会化的组织成员可能需要理解这些特定的情绪规范(Sutton, 1991)。领导愤怒规范的内容包括何时、何地、为什么以及对谁表达合适或不合适的愤怒，例如领导在客户面前表达愤怒是不合适的。领导愤怒规范的强度指参与者对违反规范和可能受到制裁两者是否达成一致的强弱程度(Gibson et al., 2009)。强烈的愤怒规范会让参与者更易觉察到何时违反了规范以及不合适的愤怒表达。尽管关于领导愤怒规范在不同组织文化中的差异证据尚显不足，但已有研究表明，组织可能会发展出控制领导愤怒的独特规范。例如，Sutton(1991)探讨了组织经常产生情绪或表达特定情绪的规范，组织成员可以通过培训来控制自己的愤怒情绪或观察他人的愤怒情绪。Aquino, Douglas 和 Martinko(2004)也发现，那些感知组织规范鼓励竞争的员工，更易对挑衅行为表示愤怒，可能认为表达愤怒有某种效用。Van Kleef 和 Cote(2007)认为，在不同的谈判环境中表达愤怒是恰当的，适合的愤怒规范会影响高权力谈判者的认知和行为。Gibson 等(2009)推断，地位很可能与组织情绪规范交互作用，当个体地位较低时，个体愤怒表达与情绪规范相一致时会带来更积极的结果，但当个体地位较高时则更可能违背组织情绪规范，遵守规范和积极结果之间的关系就不那么强烈。因此，未来研究需要更多关注地位、组织情绪规范和领导有效性之间的交互作用。

表 1 工作场所领导愤怒的有效性、中介变量和调节变量（部分研究观点）

领导愤怒的有效性（+/-）	**研究者**	**样本来源**	**中介变量**	**调节变量**	**备注**
领导有效性（+）	Madera 和 Smith (2009)	来自会计、律师、教师、护士等不同行业的 322 名员工。	下属情绪	——	个体层/绩效情境（产品失败情境）
下属绩效（+/-）	Chi 和 Ho(2014)	台湾 40 家企业，191 对上下级配对数据，86 名上级，	——	人格（责任心和宜人性）	个体层/绩效情境

		191 名下级。		权力距离导向	
辱虐管理（+）	Mawritz 等 (2014)	美国东北部和中西部地区的金融、保险、银行、食品服务、零售、教育和健康行业，215 对上下级配对数据。	——	——	个体层/道德情境
员工绩效（+）	Wang 和 Seibert (2015)	从美国中西部的银行、电器工程、酒店行业选取三家公司的 66 名领导和 247 名下属。	——	团队表面伪装 团队负面情绪	团队层/绩效情境
下属的上级导向偏离行为（+） 下属努力（-）	Schwarzmüller 等 (2017)	从德国一家大型商务网选取了 165 名被试。	下属愤怒水平 下属焦虑水平	——	个体层/绩效情境
领导有效性（+/-）	Wang 等(2018)	Study 1：125 名大学生，实验法； Study 2：从 MTurk 网站招募 165 名员工，问卷调查； Study 3：222 名领导。	情感反应 推理加工	违背类型 辱虐领导	个体层/道德情境
工作家庭干扰（+） 工作家庭充实（-）	Ahmed 等(2018)	美国不同行业招募 145 名被试， 印度不同行业招募 176 名被试	——	——	个体层/家庭情境
领导有效性（+/-）	Shao 等(2018)	Study 1：从 MTurk 网站招募 264 名员工，问卷调查； Study 2：125 名澳洲大学生，实验法； Study 3：89 名大学生，实验法。	特质推理 动机推理	内隐人格理论	个体层/绩效情境
下属对领导的信任（-）	Shao (2018)	Study 1：138 名澳洲大学生参加网络问卷调查，117 名大学生参加实验室研究； Study 2：217 名员工，实验法。	领导正直 领导仁慈	下属公平导向 下属关怀导向	个体层/道德情境

资料来源：本文作者整理

6 未来研究展望

本文首先回顾了工作场所领导愤怒的起源及其内涵特点，并从双刃视角阐释工作场所领导愤怒带来的消极效应和积极效应，然后运用 EASI 模型的两种机制厘清了工作场所领导愤怒双刃效应的内在逻辑，分析了工作场所领导愤怒有效性的边界条件，为未来工作场所领导愤怒有效性及其作用机制研究提供了思路。上述研究表明，无论在理论分析还是在实证研究中，工作场所领导愤怒都是一个重要而崭新的研究领域，未来还可以在以下几个方面进一步丰富和拓展。

第一，工作场所领导愤怒的概念和结构测量。Gibson 和 Callister (2010) 提出的工作场所领导愤怒定义在西方认同度较高，但尚未操作测量。而作为一

个独特的研究领域，我国学者对领导愤怒内涵的探讨才刚刚起步。未来研究可根据中国组织情境提出新的工作场所领导愤怒概念，如领导愤怒是由工作场所事件引发的、具有社会和人际双重功能的、包含强烈的认知/动机/行为意向成分的负面情绪，能够促进或阻碍组织目标的实现。此外，情绪表达具有文化差异性，比如集体主义文化倾向于“喜怒不形于色”，强调和谐含蓄内敛；而个体主义文化注重个人能力和成就，倡导个性开放张扬(Batja, 2001)。由于东西方文化的异质性和领导愤怒对文化情境的依赖性，不能将西方文化背景下的愤怒内涵简单移植到中国组织实践中，且运用西方大学生等群体所获得的愤怒结构也未必适用于我国组织情境。未来应结合本土工作场所情境提出更严谨的领导愤怒概念并探索其结构测量。

第二，工作场所领导愤怒的事件前因和后果。以往关于领导愤怒前因后果的研究文献比较分离，并没有考虑领导对不同事件的愤怒表达导致不同后果的可能性(Wang et al., 2018)，致使领导愤怒影响效应的研究结果仍未达成一致(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)。未来可考虑将以往零碎的前因后果研究整合起来，并将引发愤怒的不同事件纳入到领导愤怒有效性研究中。此外，以往研究主要关注领导愤怒有效性的社会结构功能，即领导根据文化规则定义并改变愤怒的内容(Gibson et al., 2009)，但关于领导愤怒的人际效应还没有引起足够的重视。新近研究开始探讨领导愤怒的人际效应，主要表现为领导愤怒对绩效(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016)、下属道德行为(Wang et al., 2018)的影响。未来可将工作场所领导愤怒的事件前因与其社会-人际双重效应有机联系起来，更深入地揭示领导愤怒有效性的不一致效果。

第三，工作场所领导愤怒有效性的中介机制。虽然情感反应路径和推理加工路径各具解释力且相互作用(Van Kleef et al., 2010)，但以往研究通常孤立地分析每条路径，却忽略了这两条路径之间的交互影响。比如，现有关于“情感反应路径”的研究几乎都是围绕“领导愤怒-消极情绪-负向结果”的逻辑展开论述，其“领导愤怒-积极情绪-正向结果”的相关研究非常匮乏，领导愤怒能否引发下属的积极情绪从而带来积极结果呢？本文认为，领导愤怒作为下属在工作场所中经历的重要情绪事件之一，能够带来积极情感反应。对领导过程的归因研究表明(Martinko, Harvey, & Douglas, 2007)，下属往往会对领导愤怒背后的潜在意图进行推理，而这个对领导愤怒的意图归因推理过程不容忽视，因为它决定了下属的情感反应(Dasborough et al., 2009)，未来可将情感反应和推理加工两条路径有机整合起来，探索两者之间的交互作用，比如“领导愤怒-推理加工-情感反应-积极/消极结果”，系统地解释领导愤怒为何会产生积极或消极效应。另外，当前文献主要以EASI理论作为领导愤怒有效性的解释框架，本文认为，归因理论(attribution theory)阐明了观察者如何对他人的情绪进行因果解释(Weiner, 2010)，分为自我归因(intrapersonal attributions)和人际归因(interpersonal attributions)(Weiner, 2000)，比如下属可以将领导愤怒的原因归为自己绩效差或者与领导的人际关系紧张，从而影响领导有效性。未来可以尝试运用归因理论解释工作场所领导愤怒的有效性及其作用机制。

第四，工作场所领导愤怒有效性的情境因素。尽管情绪在改变组织行为方面起着重要作用，但大部分情绪研究聚焦于情绪本身的特征(character)，较忽视了情绪表达的情境(context)(Wang et al., 2018)。而当前研究主要关注绩效情境下的领导愤怒有效性(Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Rajah, Song, & Arvey, 2011)，也使得学者们对领导愤怒与绩效之间的积极关系有了

全新的认识，未来可尝试在道德、变革等其他工作场所情境中拓展领导愤怒有效性研究(Van Knippenberg & Van Kleef, 2016; Shao, 2018)。其次，现有研究主要局限于性别、人格等个体特征的情境作用(Van Knippenberg, 2011)，领导愤怒有效性可能还随着愤怒的强度、内容等变化而发生变化，如Geddes和Callister (2007)提出了愤怒的双阈值模型(a dual threshold model)，保持在临界值上下限之间的愤怒水平更可能产生积极的结果，而且领导愤怒的强度对于领导愤怒有效性可能起到曲线作用(Adam & Brett, 2018; Hunsaker, 2018)，因此，未来可以将愤怒的强度和内容(verbal message)作为领导愤怒有效性的调节变量(Shao, 2018)。再者，领导行为也会影响领导愤怒有效性的边界及其适用性，如辱虐管理(Wang et al., 2018)，未来可以检验具有不同领导风格（魅力型领导、道德型领导、谦逊型领导等）的领导者表达愤怒的有效性。

第五，工作场所领导愤怒有效性的研究方法和研究层面。以往的实证模型大多相对静态，无法描述工作场所具体情境中领导愤怒有效性的动态过程，无法深入揭示变量之间的因果关系，未来研究应采用新的评价和数据收集方法，如体验抽样法（ESM）、多时间点等，以提高工作场所领导愤怒有效性的因果解释度。此外，现有大多文献只在个体层面上探究领导愤怒的有效性，团队或组织层面的领导愤怒有效性研究还知之甚少，由于不同层面领导愤怒有效性及其作用机理十分复杂，其有效性仍需进一步深入考察。未来有必要丰富和拓展不同层面领导愤怒的有效性以深入揭示其多水平作用机理。

7 总结

关于工作场所领导愤怒有效性及其作用机制的研究尚处于探索阶段。尽管本文对工作场所领导愤怒的内涵、有效性、双路径中介机制及其边界条件进行了比较深入的阐释和分析，但仍有一些问题有待进一步探索挖掘，比如，中国文化背景下工作场所领导愤怒的概念结构与西方有哪些异同、有哪些理论可以解释领导愤怒为什么会引起不一致的有效性、如何使工作场所领导愤怒有效性研究更严谨更具情境化等问题。未来可以基于本文基础上对上述问题进行更深入的理论和实证研究。

参考文献

Adam, H., & Brett, J. (2018). Everything in moderation: The social effects of anger depend on its perceived intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, *76*, 12 - 18.

Ahmed, S.F., Eatough, E. M., & Ford, M.T. (2018). Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *104*, 14 - 30.

Aquino, K., Douglas, S., & Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(2), 152.

Aristotle. (1995). *Ethics*. Garland Publishing.

Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.

Batja, M.(2001). Emotions in Collectivist and individualist contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*(1), 68 - 74.

Berkowitz, L. (1994). Aggression: Its causes, consequences, and control. *Contemporary Sociology*, *23*(23), 575.

Blackburn, S. (1998). *Ruling Passions*. Oxford: Oxford University Press.

Cabral, J. C. C., Tavares, P. d. S., & de Almeida, R. M. M. (2016). Reciprocal effects between dominance and anger: A systematic review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *71*, 761 - 771.

Callister, R. R., Geddes, D., & Gibson, D. F. (2017). When is anger helpful or hurtful? Status and role impact on anger expression and outcomes. *Negotiation & Conflict Management Research, 10*(2), 69 - 87.

Callister, R. R., Gray, B., Gibson, D. E., Schweitzer, M., & Tan, J. S. (2007). *Anger at work: Anger expression, work unit norms and outcomes in organizations.* Paper presented at the International Association of Conflict Management.

Carver, C. S., & Harmon, E. (2009). Anger is an approach-related affect: Evidence and implications. *Psychological Bulletin, 135*(2), 183 - 204.

Chakravarti, S. (2014). *Sing the rage: Listening to anger after mass violence*. University of Chicago Press.

Chi, N. W., & Ho, T. R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations, 67*(9), 1051 - 1072.

Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 745 - 764.

Dahlen, E. R., Deffenbacher J. L. (2001). Anger management. In: Lyddon W. J., Jones J. V. (Eds.), *Empirically supported cognitive therapies* (pp. 163 - 181). Springer Publishing Company, Inc., New York, NY.

Damen, F., van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(4), 868 - 902.

Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. J., & Tse, H. H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *Leadership Quarterly, 20*(4), 571 - 585.

Doorn, E. A. V., Kleef, G. A. V., & Pligt, J. V. D. (2015). How emotional expressions shape prosocial behavior: Interpersonal effects of anger and disappointment on compliance with requests. *Motivation & Emotion, 39*(1), 128 - 141.

Eberly, M. B., & Fong, C.T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly, 24*(5), 696 - 711.

Eckhardt, C., Norlander, B., & Deffenbacher, J. (2004). The assessment of anger and hostility: A critical review. *Aggression & Violent Behavior, 9*(1), 17 - 43.

Eckhardt, C., Watts, K., & JAnger experience and expression among male dating violence perpetrators during anger arousal. *Journal of Inter* amison, T. R. (2002). *personal Violence, 17*(10), 1102 - 1114.

Fisk, G. M., & Friesen, J. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 1 - 12.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. *British Journal of Industrial Relations, 37*(37), 517 - 518.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Geddes, D., & Callister, R. R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger

in organizations. *Academy of Management Review, 32*(3), 721 - 746.

Geddes, D., Callister, R. R. & Gibson, D. E. (in press). A message in the madness: Functions of workplace anger in organizational life. *Academy of Management Perspectives.*

Gianakos, I. (2011). Issues of anger in the workplace: Do gender and gender role matter?. *Career Development Quarterly, 51*(2), 155 - 171.

Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: review and integration. *Journal of Management, 36*(1), 66 - 93.

Gibson, D. E., Schweitzer, M. E., Callister, R. R., & Gray, B. (2009). The influence of anger expressions on outcomes in organizations. *Negotiation and Conflict Management Research*, *2*, 236 - 262.

Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 20.

Goldman, B. M., Slaughter, J. E., Schmit, M. J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2008). Perceptions of discrimination: a multiple needs model perspective. *Journal of Management, 34*(5), 952 - 977.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 979 - 1004.

Hareli, S., Rafaeli, A., & Parkinson, B. (2008). *Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations*. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 349 - 359). London, U.K.: Edward Elgar Ltd.

Harmon, J. E. (2004). On the relationship of frontal brain activity and anger: Examining the role of attitude toward anger. *Cognition & Emotion, 18*(3), 337 - 361.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.

Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupré, K.E., & Inness, M., LeBlanc, M.M., & Sivanathan, M.(2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 228 - 38.

Hess, U., Adams, R. B., Jr., & Kleck, R. E. (2007). *When two do the same, it might not mean the same: the perception of emotional expressions shown by men and women*. In U. Hess & P. Philippot (Eds.), *Group dynamics and emotional expression* (pp. 33 - 50). New York, NY: Cambridge University Press.

Hoffman, M. L. (1989). Empathic emotions and justice in society. *Social Justice Research, 3*(4), 283 - 311.

Jesse Prinz. (2007). *The Emotional Construction of Morals*. Oxford: Oxford University Press, *38*.

Kassinove, H. (2016). *How to recognize and deal with anger*. Retrieved November 1, 2016 from http://www.apa.org/helpcenter/recognize-anger.aspx.

Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity, *Academy of Management Review*, *42*(2), 190 - 206.

Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality & Social Psychology, 81*(1), 146.

Lindebaum, D., & Fielden, S. (2011). 'It's good to be angry': Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations, 64*(3), 437 - 458.

Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 738 - 757.

Lindebaum, D., Jordan, P. J., & Morris, L. (2016). Symmetrical and asymmetrical outcomes of leader anger expression: A qualitative study of army personnel. *Human Relations, 69*(2), 277 - 300.

Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *Leadership Quarterly, 20*(2), 103 - 114.

Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review.

Leadership Quarterly, *18*(6), 561 - 585.

Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence & Victims, 22*(6), 735-753.

Mawritz, M.B., Folger, R., & Latham, G.P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating

effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(3), 358 - 372.

Novaco, R. W. (1994). *Anger as a risk factor for violence among the mentally disordered*. In J. Monahan & H. J. Steadman (Eds.), *Violence and mental disorder: Developments in risk assessment* (pp. 21-59). Chicago: University of Chicago Press.

Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it-and others don't*. New York, NY: Harper Collins Publishers.

Potegal, M., & Novaco, R. W. (2010). A brief history of anger. In M. Potegal, G. Stemmler & C. Spielberger (Eds.), *International handbook of anger: Constituent and concomitant biological, psychological, and social processes* (pp. 9-24). New York, NY: Springer.

Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, *26*(6), 1107 - 1119.

Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welpe, I. M. (2017). Sparking anger and anxiety: Why intense leader anger displays trigger both more deviance and higher work effort in followers. *Journal of Business & Psychology, 33*(6), 761 - 777.

Shao, B. (2019). Moral anger as a dilemma? An investigation on how leader moral anger influences follower trust. *The Leadership*

Quarterly, *30*(3), 365-382.

Shao, B., Wang, L., & Tse, H. H. M. (2018). Motivational or dispositional? The type of inference shapes the effectiveness of leader anger

expressions. *Leadership Quarterly*, 29(6): 709-723.

Siegel, J. M. (1986). The multidimensional anger inventory. *Journal of Personality & Social Psychology, 51*(1), 191 - 200.

Sorial, S. (2017). The expression of anger in the public sphere. *Journal of Social Philosophy*, *48*(2), 121 - 143.

Spielberger, C. D. (1999). Staxi-2: State-trait anger expression inventory-2. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, *34* (5), 862 - 873.

Stickney, L. T., & Geddes, D. (2014). Positive, proactive, and committed: The surprising connection between good citizens and expressed (vs. suppressed) anger at work. *Negotiation & Conflict Management Research,* *7*(4), 243 - 264.

Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly,* *36*(2), 245 - 268.

Tafrate, R. C., Kassinove, H., & Dundin, L. (2002). Anger episodes in high- and low-trait-anger community adults. *Journal of Clinic Psychology,* *58*(12), 1573 - 1590.

Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior,* *32*(3), 487 - 498.

Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly,* *23*(3), 517 - 533.

Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly,* *17*(2), 113 - 137.

Van Kleef, G. A. (2014). Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations,* *67*(9), 1145 - 1164.

Van Kleef, G. A. (2016). *The interpersonal dynamics of emotion: Toward an integrative theory of emotions as social information*. Cambridge: Cambridge University Press.

Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review,* *2*(4), 311 - 339.

Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, *52*(3): 562 - 580.

Van Kleef, G. A., & Cote, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1557 - 1569.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in Experimental Social Psychology*, *42*, 45 - 96.

Van Kleef, G. A., Wanders, F., Stamkou, E., & Homan, A. C. (2015). The social dynamics of breaking the rules: Antecedents and consequences of norm-violating behavior. *Current Opinion in Psychology*, *6*: 25 - 31.

Van Knippenberg, D., & Van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals,* *10*(1), 799 - 840.

Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S.J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, *25*(1), 60 - 74.

Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly,* *26*(4), 577 - 593.

Wang, L., Restubog, S. L., Shao, B., Lu, V., & Kleef, G. V. (2018). Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *61*(3), 1050 - 1072.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The panas scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063 - 1070.

Weiner, B. (2000). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*, *12*(1), 1 - 14.

Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, *45*, 28 - 36.

Effectiveness and mechanism of leader anger in the workplace

FENG Cailing[1,2]

(1. Business School, Ludong Univeristy, Yantai 264025)

(2. Business School, Monash University Melbourne 3145)

Abstract: Leader anger is one of the most common and perceived workplace negative emotions, which has a significant impact on improving work relationships, behavior and performance. Nonetheless, there is an important controversy on whether leader anger in the workplace leads to negative work outcomes or the possible positive implications across different contexts, that is, hinders or promotes leadership effectiveness. It is still unclear why and how leader anger affects leadership effectiveness. We aim at adding to this literature by addressing important issues such as concept, positive and negative effectiveness, two-path mechanisms, boundary conditions under which anger expression in the workplace will lead to specific positive or negative outcomes. We finally proposed future prospects from its concept, structure and measurement, event antecedents and outcomes, mediating mechanisms, context factors, research method and levels, leaving us much space for the follow-up.

Key words: in the workplace; leader anger; leadership effectiveness; two-path mechanisms; boundary conditions